

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

БУКШУК ВІРА СЕРГІЇВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 328.185:342
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В
КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЛІНГВІСТИЧНИХ
СТАНДАРТІВ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

В. С. БУКШУК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ДАНКЕВИЧ Євген Михайлович
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління за результатами попереднього захисту: БУКШУК Віру Сергіївну
допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від « ____ » грудня 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

« ____ » грудня 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти БУКШУК Віра Сергіївна захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Анастасія ПРУТ
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

БУКШУК В. С. Управління персоналом у публічній службі в контексті європейських лінгвістичних стандартів. – Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Робота присвячена удосконаленню систем управління персоналом у публічній службі з урахуванням європейських лінгвістичних стандартів. У дослідженні проаналізовано сучасний стан системи управління персоналом у публічному секторі України, визначено ключові проблеми та бар'єри, що перешкоджають ефективному функціонуванню цієї системи в умовах європейської інтеграції.

Особливу увагу приділено питанням використання лінгвістичних стандартів як інструменту підвищення професійної компетентності персоналу, покращення комунікацій та забезпечення належного рівня публічних послуг. У роботі обґрунтовано необхідність гармонізації мовної політики в публічному управлінні з європейськими нормами, що сприятиме більш ефективному впровадженню реформ та інтеграції України в європейський простір.

Результатом дослідження стали практичні рекомендації щодо впровадження європейських лінгвістичних стандартів у систему управління персоналом, що включають адаптацію кадрової політики, розробку програм навчання для підвищення кваліфікації державних службовців, а також модернізацію механізмів оцінювання результативності персоналу.

Ключові слова: публічна служба, управління персоналом, лінгвістичні стандарти, європейська інтеграція, реформи, професійна компетентність.

SUMMARY

BUKSHUK V. Human Resources Management in the public service in the context of European linguistic standards. Master's Thesis for obtaining a degree of Master in the specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The thesis is dedicated to improving human resource management systems in public service, considering European linguistic standards. The study analyzes the current state of human resource management in the public sector of Ukraine, identifies key problems, and outlines barriers to the efficient functioning of this system in the context of European integration.

Particular emphasis is placed on the use of linguistic standards as a tool for enhancing personnel professional competence, improving communication, and ensuring a high quality of public services. The study substantiates the need to harmonize language policy in public administration with European norms, promoting effective reforms and facilitating Ukraine's integration into the European community.

The research resulted in practical recommendations for the implementation of European linguistic standards into the human resource management system. These recommendations include the adaptation of HR policies, the development of training programs to improve the qualifications of civil servants, and the modernization of performance evaluation mechanisms.

Keywords: public service, human resource management, linguistic standards, European integration, reforms, professional competence.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИЙ ПОЗНАЧЕНЬ	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ ТА ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЛІНГВІСТИЧНИХ СТАНДАРТІВ	10
1.1. Сутність та значення управління персоналом у публічній службі	10
1.2. Європейські лінгвістичні стандарти як інструмент модернізації управління персоналом	11
1.3. Проблеми та виклики у впровадженні європейських стандартів в Україні	12
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ	15
2.1. Загальна характеристика системи управління персоналом у публічному секторі України	15
2.2. Аналіз проблем і бар'єрів у впровадженні європейських стандартів	17
2.3. Вплив лінгвістичних стандартів на якість публічних послуг	20
2.4. Досвід впровадження лінгвістичних стандартів у країнах ЄС та перспективи адаптації європейського досвіду в Україні	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЛІНГВІСТИЧНИХ СТАНДАРТІВ	28
3.1. Адаптація кадрової політики до європейських стандартів та вдосконалення програм навчання та підвищення кваліфікації	28
3.2. Модернізація механізмів оцінювання персоналу	31
3.3. Інтеграція кращих практик європейських країн	35
3.4. Очікувані результати та перспективи реалізації	38
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	39
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	47

ПЕРЕЛІК УМОВНИЙ ПОЗНАЧЕНЬ

CEFR – Загальноєвропейська мовна рамка (Common European Framework of Reference for Languages).

ЄС – Європейський Союз.

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби.

HR – Управління людськими ресурсами (Human Resources).

GPI – Глобальний рейтинг інновацій (Global Innovation Index).

ППР – Професійний розвиток персоналу.

МФО – Міжнародні фінансові організації.

KPI – Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators).

ОНЛ – Освітні навчальні літератури.

ЗМІ – Засоби масової інформації.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку України вимагає реформування системи публічного управління з метою підвищення її ефективності, прозорості та відповідності міжнародним стандартам. В умовах євроінтеграції важливим аспектом цього процесу є вдосконалення управління персоналом у публічній службі, яке включає адаптацію до європейських лінгвістичних стандартів. Такі стандарти сприяють підвищенню професійної компетентності державних службовців, розвитку міжнародного співробітництва та забезпеченню якісного надання публічних послуг.

Водночас система управління персоналом у публічному секторі України стикається із численними викликами, серед яких недостатній рівень володіння іноземними мовами, відсутність системного підходу до розвитку мовних компетенцій та низька мотивація до навчання. Враховуючи важливість інтеграції до європейського простору, удосконалення системи управління персоналом із врахуванням лінгвістичних стандартів є надзвичайно актуальним завданням.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом у публічній службі України шляхом інтеграції європейських лінгвістичних стандартів для підвищення її ефективності та відповідності міжнародним вимогам. Для досягнення мети було поставлено наступні завдання:

- вивчити теоретичні засади управління персоналом у публічній службі та вплив європейських лінгвістичних стандартів;
- проаналізувати сучасного стану системи управління персоналом у публічній службі України;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом у публічній службі України з урахуванням європейських лінгвістичних стандартів.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом у публічній службі України.

Предмет дослідження: процеси вдосконалення управління персоналом у публічній службі з урахуванням європейських лінгвістичних стандартів.

Методи дослідження: *теоретичні методи:* аналіз, синтез, порівняння та узагальнення літературних джерел і нормативно-правової бази; *емпіричні методи:* опитування, експертні інтерв'ю з державними службовцями; *статистичні методи:* обробка та аналіз кількісних даних щодо рівня володіння мовами серед державних службовців; *моделювання:* розробка рекомендацій та стратегій удосконалення кадрової політики.

Перелік публікацій:

1) Букшук В. С. Розробка методик оцінки мовних компетенцій у системі управління персоналом. Наукові праці учасників міжнародної науково-практичної конференції , частина 2 , 2023. с 142.

2) Букшук В. С. Гармонізація мовної компетенції публічних службовців європейськими стандартами . «Студентські наукові читання-2023» науково-практична конференція 1 туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. С. 370.

3) Букшук В. С. Інтеграція лінгвістичних стандартів у процес рекрутингу та професійного розвитку персоналу. Студентські наукові читання-2024. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024.

Практичне значення отриманих результатів. Органами державної влади. Для розробки та впровадження навчальних програм з підвищення кваліфікації державних службовців, орієнтованих на європейські мовні стандарти. *Освітніми установами.* Для створення спеціалізованих курсів, спрямованих на розвиток лінгвістичних компетенцій у публічному секторі. *Науковцями.* Як основа для подальших досліджень у галузі вдосконалення управління персоналом та інтеграції України до європейського простору.

Таким чином, дослідження сприяє зміцненню кадрового потенціалу публічної служби України та забезпечує її відповідність сучасним міжнародним вимогам.

Елементи наукової новизни полягають: Обґрунтовано роль європейських лінгвістичних стандартів як інструменту підвищення професійної компетентності державних службовців. Розроблено практичні рекомендації з інтеграції мовних стандартів у кадрову політику публічної служби України. Запропоновано механізми мотивації державних службовців до вдосконалення мовних компетенцій.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи основної частини та висновки до них, висновки та пропозиції, список використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 32 сторінках. Список використаних джерел включає 33 найменування

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ ТА ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЛІНГВІСТИЧНИХ СТАНДАРТІВ

1.1. Сутність та значення управління персоналом у публічній службі

Управління персоналом у публічній службі є важливим елементом ефективного функціонування державних інституцій та забезпечення високої якості надання послуг громадянам. Це складний процес, що включає в себе набір заходів, спрямованих на організацію, мотивацію, оцінку та розвиток кадрів в органах публічної влади. Метою управління персоналом є забезпечення належного рівня компетентності працівників, їх професіоналізму, а також сприяння гармонійній інтеграції працівників у робочу атмосферу організації.

Значення управління персоналом у публічній службі полягає в тому, що саме від кадрів залежить ефективність реалізації політики держави, успішність виконання її функцій і завдань, а також формування довіри громадян до органів публічної влади. Належне управління персоналом здатне покращити якість державних послуг, забезпечити стабільність і прозорість функціонування органів державної влади, а також стимулювати інноваційний розвиток.

Управління персоналом у публічній службі також включає в себе моніторинг потреб громадян, аналіз запитів та відгуків щодо діяльності державних установ. Це дозволяє вчасно коригувати стратегії розвитку публічної служби і вжити необхідних заходів для підвищення рівня обслуговування населення.

Додатково, важливою складовою управління персоналом у публічній службі є інтеграція європейських лінгвістичних стандартів. В умовах глобалізації та інтеграційних процесів, особливо в контексті євроінтеграції України, запровадження європейських стандартів комунікації, навчання та

розвитку працівників є необхідним для забезпечення високих вимог до професіоналізму, компетентності та ефективності працівників державних органів. Тому адаптація державної служби до європейських стандартів управління персоналом, зокрема в галузі мовної політики, є важливим етапом на шляху до створення сучасної та ефективної публічної служби [2].

1.2. Європейські лінгвістичні стандарти як інструмент модернізації управління персоналом

Європейські лінгвістичні стандарти є ключовим елементом процесу модернізації управління персоналом в публічній службі, оскільки вони сприяють підвищенню рівня професіоналізму та ефективності роботи державних службовців, а також покращують взаємодію між громадянами та органами державної влади. Лінгвістичні стандарти визначають вимоги до володіння державними мовами, знання іноземних мов, а також правила комунікації в межах публічної служби. Впровадження таких стандартів дозволяє забезпечити високий рівень комунікації між органами влади та громадянами, а також між державними службовцями в межах державних структур, що є важливим для ефективного функціонування публічної служби [7].

Європейські лінгвістичні стандарти передбачають:

1. *Забезпечення мовної політики в публічній службі:* Це включає в себе вимоги до рівня володіння державними мовами, а також іноземними мовами для працівників, що здійснюють міжнародну діяльність або працюють з іноземними партнерами. Знання мов дозволяє підвищити якість надання послуг для громадян, зокрема в контексті європейської інтеграції.

2. *Впровадження європейських стандартів професійної комунікації:* Для ефективного функціонування публічної служби важливо, щоб державні службовці володіли певними комунікаційними навичками, зокрема в управлінні

конфліктами, веденні переговорів, використанні новітніх технологій у комунікаціях, а також у здатності створювати прозорі та зрозумілі документи для громадян.

3. Модернізація системи навчання та підвищення кваліфікації: Європейські лінгвістичні стандарти сприяють створенню навчальних програм та курсів для державних службовців, що дозволяють підвищувати їхній рівень мовної компетентності та комунікативних навичок. Така модернізація навчання сприяє не лише підвищенню професіоналізму персоналу, але й зміцненню міжкультурної комунікації в державних органах.

Отже, європейські лінгвістичні стандарти сприяють розвитку публічної служби в Україні, забезпечуючи більш високий рівень професіоналізму та ефективності управління персоналом у державних установах [35].

1.3. Проблеми та виклики у впровадженні європейських стандартів в Україні

Впровадження європейських лінгвістичних стандартів в Україні є важливим етапом на шляху до інтеграції в європейське співтовариство та модернізації публічної служби. Однак цей процес супроводжується низкою проблем та викликів, які потребують комплексного підходу для їх вирішення.

1. Низький рівень мовної компетентності: Одним з основних викликів є недостатній рівень знання іноземних мов серед частини державних службовців. Хоча державна мова в Україні є обов'язковою, знання європейських мов, таких як англійська, німецька, французька, для багатьох працівників є обмеженим. Це створює проблеми в комунікації з іноземними партнерами та підвищує ймовірність неефективного виконання міжнародних зобов'язань.

2. Супротив змінам та консерватизм: Частина державних службовців може бути скептично налаштована до змін, зокрема до впровадження нових стандартів у комунікації та управлінні персоналом. Це пов'язано з усталеними

традиціями, деякими культурними бар'єрами, а також з необхідністю оновлення існуючих практик та навичок. Супротив може проявлятися як у формі організаційного опору, так і у відсутності мотивації до професійного розвитку.

3. *Обмежені ресурси для навчання та сертифікації*: Впровадження європейських лінгвістичних стандартів потребує значних фінансових та організаційних ресурсів для проведення курсів, тренінгів та сертифікації державних службовців. В Україні не завжди є достатньо фінансування для проведення таких заходів, особливо в регіонах, де доступ до сучасних навчальних матеріалів та висококваліфікованих тренерів обмежений.

4. *Невідповідність між законодавством та практикою*: Законодавство щодо мовної політики в Україні поступово адаптується до європейських стандартів, проте на практиці є труднощі з виконанням цих норм. Наприклад, існує проблема недостатньої координації між різними державними структурами, що може призводити до неефективного впровадження мовної політики в органах публічної служби.

5. *Мовні бар'єри у взаємодії з громадянами*: В Україні існує проблема мовних бар'єрів у спілкуванні між держслужбовцями та громадянами, що не володіють державною мовою. Це може призводити до непорозумінь, знижувати якість обслуговування та негативно впливати на довіру до органів державної влади [30].

Таким чином, для успішного впровадження європейських лінгвістичних стандартів в Україні необхідно подолати низку проблем, включаючи поліпшення мовної освіти державних службовців, забезпечення належного фінансування навчальних заходів та створення сприятливого середовища для впровадження мовної політики в державних установах.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Управління персоналом у публічній службі є ключовим елементом ефективного функціонування державних установ та забезпечення високої якості надання послуг громадянам. Важливість професіоналізму та компетентності державних службовців неможливо переоцінити, оскільки саме від них залежить успішна реалізація державної політики та виконання завдань, покладених на публічну адміністрацію.

Європейські лінгвістичні стандарти є важливим інструментом для модернізації управління персоналом в Україні. Вони забезпечують не лише підвищення рівня мовної компетентності державних службовців, але й сприяють покращенню комунікацій у межах публічної служби та з громадянами. Застосування європейських лінгвістичних стандартів допомагає адаптувати публічну службу до вимог сучасного світу та інтеграційних процесів, зокрема у сфері євроінтеграції.

Однак впровадження європейських стандартів в Україні стикається з рядом викликів. Це включає низький рівень мовної компетентності частини державних службовців, супротив змінам, недостатнє фінансування навчальних програм, а також проблеми втілення мовної політики на практиці. Для успішного впровадження європейських стандартів необхідно зосередити увагу на розвитку професійної підготовки державних службовців, забезпеченні ресурсів для навчання, а також створенні сприятливого середовища для адаптації до нових вимог.

Таким чином, управління персоналом у публічній службі та впровадження європейських лінгвістичних стандартів є важливим напрямом для модернізації публічної служби в Україні, що сприятиме підвищенню ефективності та якості державних послуг.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика системи управління персоналом у публічному секторі України

Система управління персоналом у публічному секторі України є складною та багатогранною, оскільки охоплює численні державні установи та органи влади, які здійснюють функції управління на різних рівнях. Основною метою цієї системи є забезпечення ефективної роботи державних органів, сприяння стабільності та прозорості функціонування публічної служби, а також виконання завдань, покладених на державу для забезпечення добробуту громадян [38].

Загальна структура системи управління персоналом у публічній службі України включає в себе декілька ключових компонентів:

1. Законодавча та нормативно-правова база: Система управління персоналом в Україні визначається численними законами, указами президента, постановами Кабінету Міністрів та іншими нормативно-правовими актами. Основним документом, що регулює діяльність публічної служби, є Закон України «Про державну службу», який визначає вимоги до професіоналізму та кваліфікації державних службовців, а також механізми їх набору, оцінки, просування по службі та соціального захисту.

2. Процес відбору та набору персоналу: На всіх етапах відбору та набору кадрів до державної служби важлива роль належить прозорості та конкуренції. У зв'язку з реформами, спрямованими на поліпшення кадрової політики, значну увагу приділяють створенню електронних платформ для публічного набору кандидатів, які дозволяють здійснювати відбір на основі відкритих конкурсів. Одним з таких інструментів є електронна система «Електронний кабінет», що дозволяє громадянам подавати документи на конкурс та перевіряти результати.

3. Навчання та професійний розвиток: Публічні служби надають великого значення розвитку компетенцій своїх працівників. В Україні функціонують спеціалізовані установи, такі як Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), яке займається підвищенням кваліфікації та організацією навчальних курсів для державних службовців. Поряд із цим, все більше уваги приділяється розвитку лідерських та управлінських навичок у державних установах.

4. Кар'єрний ріст та система мотивації: Важливою складовою ефективного управління персоналом є система просування по службі, яка повинна бути прозорою та об'єктивною. В Україні існують певні механізми оцінки роботи державних службовців, що включають атестацію, кваліфікаційні іспити та інші форми оцінки їх діяльності. Також велике значення надається мотивації працівників через систему соціальних гарантій, оплату праці та можливості для професійного зростання.

5. Етика та прозорість: Оскільки публічний сектор покликаний обслуговувати інтереси громадян, особливу увагу приділяють етичним нормам та стандартам поведінки службовців. В Україні активно працюють механізми для запобігання корупції, зокрема, через запровадження системи електронних декларацій, моніторинг службових обов'язків та організацію антикорупційних тренінгів для держслужбовців.

Система управління персоналом в публічному секторі України в цілому зазнає змін під впливом реформ, які мають на меті підвищення ефективності державної служби та поліпшення її якості. Реформи спрямовані на оптимізацію кадрових процесів, зменшення бюрократичних бар'єрів, підвищення рівня прозорості та впровадження європейських стандартів у сфері державного управління [15].

Водночас система управління персоналом в Україні все ще стикається з певними труднощами, такими як відсутність належного фінансування, нерівномірний рівень кваліфікації працівників, недосконалість системи оцінки результатів праці, а також проблеми з кадровою ротацією та запобіганням

корупції. Тому важливими аспектами для подальшої модернізації є забезпечення належного навчання державних службовців, покращення умов праці, вдосконалення політики соціальної підтримки і стимулювання їх кар'єрного зростання [22].

2.2. Аналіз проблем і бар'єрів у впровадженні європейських стандартів

Впровадження європейських стандартів у сферу управління персоналом та надання публічних послуг є важливим етапом реформування публічного сектору в Україні. Однак, на шляху реалізації цих стандартів існує ряд проблем і бар'єрів, що значною мірою ускладнюють процес адаптації української системи публічного управління до вимог Європейського Союзу. Ці бар'єри можна умовно поділити на кілька основних груп: правові, організаційні, культурні, фінансові та інституційні [36].

1. Правові бар'єри

Однією з основних проблем на шляху впровадження європейських стандартів є недостатня відповідність національного законодавства вимогам ЄС. В Україні ще не завершена повна гармонізація національного законодавства із європейським, особливо у сферах публічного управління, кадрової політики, прав людини та захисту інтересів громадян.

- *Недосконалість нормативно-правових актів:* хоча в Україні ухвалено низку законів, спрямованих на реформи в публічному секторі, багато з них не відповідають європейським стандартам у частині прозорості, доступності та рівності на всіх етапах управління персоналом.

- *Невідповідність процедур прийому на державну службу:* в Україні в багатьох випадках не існує чітко визначених та відкритих процедур відбору кадрів для державної служби, що порушує принципи прозорості та доброчесності, закріплені в європейських лінгвістичних стандартах.

- *Недостатній рівень захисту прав людини:* Європейські стандарти передбачають не лише дотримання прав державних службовців, а й рівність для всіх громадян у доступі до публічних послуг. В Україні цей аспект не завжди виконується на належному рівні.

2. Організаційні бар'єри

Один із основних бар'єрів на шляху впровадження європейських стандартів – це відсутність узгодженої організаційної структури в державному секторі, що дозволяла б ефективно запроваджувати зміни в управлінні персоналом.

- *Неузгодженість між державними інституціями:* урядові органи та державні установи України не завжди мають необхідну комунікацію та координацію для ефективного впровадження європейських стандартів. Різні міністерства, агентства та органи місцевої влади іноді мають власні практики та процедури, що ускладнює інтеграцію єдиного стандарту в систему публічного управління.

- *Брак спеціалістів і тренерів для навчання:* недостатня кількість професіоналів, які мають досвід роботи з європейськими стандартами управління персоналом, є серйозною проблемою. Для ефективного впровадження стандартів необхідно мати фахівців, здатних адаптувати європейські принципи до українських реалій.

3. Культурні бар'єри

Культурні аспекти також грають важливу роль у процесі впровадження європейських стандартів у публічній службі. Україна має свою історичну та культурну спадщину, яка може бути несумісною з деякими європейськими практиками.

- *Консерватизм в управлінні персоналом:* В Україні існує певний консерватизм у підходах до управління персоналом, зокрема в аспекті кадрової політики. Множина процедур є бюрократичними, не мають чітких стандартів прозорості і часто зберігають старі підходи до відбору кадрів, що суперечить принципам європейської публічної служби.

- *Складнощі з імплементацією змін:* Багато працівників державних органів, а також громадяни, не завжди готові до кардинальних змін у управлінських процесах, що впливає на ефективність впровадження європейських стандартів.

4. Фінансові бар'єри

Реалізація європейських стандартів у публічній службі потребує значних фінансових витрат, що також є серйозною перепорою для їх впровадження в Україні.

- *Низький рівень фінансування:* для ефективного впровадження реформ необхідні значні фінансові ресурси для навчання кадрів, модернізації інфраструктури, покращення умов праці державних службовців. В Україні бюджетні обмеження, зокрема на місцевому рівні, суттєво знижують можливості для фінансування таких програм.

- *Невідповідність рівня зарплат і мотивації:* для забезпечення висококваліфікованої державної служби в Україні потрібно підвищити рівень оплати праці держслужбовців, що дозволить залучати фахівців високого рівня. Однак, наявні фінансові обмеження перешкоджають збільшенню зарплат і створенню відповідних стимулів для працюючих у державному секторі.

5. Інституційні бар'єри

Впровадження європейських стандартів вимагає наявності ефективних інституційних механізмів, що відповідатимуть вимогам ЄС. В Україні багато інституцій, зокрема міністерства та державні агентства, не мають необхідної внутрішньої інфраструктури для адаптації європейських стандартів.

- *Відсутність ефективного моніторингу та контролю:* для забезпечення дотримання європейських стандартів необхідно створити ефективні системи моніторингу і контролю за їх впровадженням. В Україні такі системи часто не працюють на належному рівні або відсутні взагалі.

- *Корупція та бюрократія:* корупційні схеми та бюрократичні бар'єри значною мірою гальмують реформи. Більшість європейських стандартів

передбачають прозорість та відсутність корупційних практик, що є серйозною перепорою в Україні.

6. Політичні бар'єри

Політичні фактори також можуть бути значним бар'єром на шляху впровадження європейських стандартів. Реформи в сфері публічного управління часто зустрічають опір з боку політичних еліт, які не завжди зацікавлені в глибоких змінах.

- *Політична нестабільність:* в умовах політичної нестабільності в Україні важко реалізувати довгострокові реформи в сфері публічного управління, оскільки кожна нова політична сила може мати свої погляди на шляхи адаптації європейських стандартів.

- *Невизначеність політичних пріоритетів:* на рівні державного управління часто відсутня чітка політика з адаптації до європейських стандартів, що створює перешкоди для формулювання конкретних планів і програм реформ.

Впровадження європейських стандартів у публічній службі України є необхідним кроком для інтеграції в європейське співтовариство, але на цьому шляху існує багато проблем і бар'єрів. Це включає правові, організаційні, фінансові, культурні та інституційні перешкоди, що вимагають комплексного підходу для їх подолання. Для успішної адаптації необхідно впроваджувати системні зміни в законодавчій та організаційній сфері, а також активізувати фінансування реформ та підвищення кваліфікації кадрів [16].

2.3. Вплив лінгвістичних стандартів на якість публічних послуг

Лінгвістичні стандарти відіграють ключову роль у забезпеченні високої якості публічних послуг, оскільки вони визначають правила та принципи використання мови в публічному адмініструванні та взаємодії держави з громадянами. У контексті публічної служби лінгвістичні стандарти сприяють

забезпеченню доступності та зрозумілості державних послуг для різних соціальних груп, зокрема для національних меншин, осіб з обмеженими можливостями та інших вразливих категорій громадян [12].

1. Забезпечення мовної рівності та доступності

Одним із основних аспектів лінгвістичних стандартів є забезпечення рівних умов для використання державної мови та мов національних меншин. Це включає в себе не тільки право громадян на отримання інформації державною мовою, але й можливість доступу до послуг рідною мовою, зокрема для тих, хто не володіє державною мовою або має мовні бар'єри.

У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється забезпеченню доступу до публічних послуг через різні мовні канали. Лінгвістичні стандарти передбачають переклад нормативних актів, посібників, анкет та інших важливих документів на різні мови, що дозволяє забезпечити доступність послуг для широкої аудиторії.

2. Покращення комунікації між державними установами та громадянами

Лінгвістичні стандарти також сприяють покращенню взаєморозуміння між державними службовцями та громадянами. Використання чіткої, зрозумілої та стандартизованої мови в публічному адмініструванні є запорукою того, що громадяни можуть легко отримувати потрібну інформацію та ефективно взаємодіяти з органами влади. У рамках європейських стандартів велика увага приділяється спрощенню адміністративних процедур і полегшенню спілкування, що включає:

- *Простота та доступність мовних ресурсів:* у країнах ЄС публічні документи повинні бути написані зрозумілою мовою, без надмірної бюрократичної термінології, що може створювати бар'єри для розуміння з боку громадян.

- *Мультимовні платформи для надання послуг:* оскільки Європейський Союз є багатомовним, існує практика надання послуг через онлайн-платформи, які підтримують кілька мов для забезпечення доступності інформації.

3. Поліпшення якості обслуговування громадян

Одним із наслідків впровадження лінгвістичних стандартів є значне поліпшення якості публічних послуг. Завдяки стандартизованому підходу до мовного забезпечення, громадяни отримують чітку та зрозумілу інформацію про свої права, обов'язки та процедури. Урядові послуги, що забезпечують легкий доступ до інформації, документації, онлайн-сервісів, значно підвищують ефективність публічного управління та довіру до органів влади [10].

Зокрема, мовні стандарти мають прямий вплив на такі аспекти:

- *Зрозумілість інструкцій та нормативних актів:* лінгвістичні стандарти передбачають, що документи мають бути написані не тільки в рамках юридичних вимог, а й у зручному для сприйняття вигляді. Це забезпечує швидке та точне виконання процедур, а також знижує ризик помилок через неправильне тлумачення.

- *Полегшення процесу подання заявок та отримання інформації:* у багатьох європейських країнах лінгвістичні стандарти передбачають доступ до багатомовних онлайн-ресурсів, що дозволяє громадянам отримувати послуги з будь-якого куточка країни або за кордоном, не стикаючись із мовними бар'єрами.

4. Сприяння інклюзивності та соціальній інтеграції

Одним із важливих аспектів є те, що лінгвістичні стандарти сприяють соціальній інтеграції різних соціальних груп, зокрема національних меншин, осіб з інвалідністю, мігрантів. В Україні, наприклад, є потреба в розвитку мовної політики для підтримки регіональних мов та мов національних меншин, що сприяє більшій інклюзивності державних послуг.

В Європейському Союзі існують численні програми та ініціативи, спрямовані на інтеграцію етнічних меншин через мовну підтримку. Це включає навчальні курси, спеціальні консультаційні служби, а також переклад документів для осіб, які не володіють офіційною мовою країни.

5. Інформаційні технології та лінгвістичні стандарти

Сучасні інформаційні технології стали важливим інструментом у реалізації лінгвістичних стандартів для публічних послуг. Веб-сайти державних органів, онлайн-платформи для отримання адміністративних послуг повинні відповідати вимогам до доступності для користувачів різних мовних груп.

- *Машинний переклад та штучний інтелект*: впровадження технологій машинного перекладу (як у державних, так і в приватних установах) дозволяє швидко та ефективно обробляти інформацію різними мовами, забезпечуючи доступність публічних послуг для широкої аудиторії.

- *Електронні послуги*: врахування лінгвістичних стандартів при розробці онлайн-сервісів допомагає оптимізувати процеси надання послуг, покращуючи загальний рівень обслуговування громадян.

6. Вплив на ефективність роботи публічних органів

Застосування лінгвістичних стандартів позитивно впливає на загальну ефективність роботи публічних органів. Завдяки єдиному підходу до мови в публічному управлінні зменшується кількість помилок у комунікації, підвищується оперативність вирішення питань, а також зменшується навантаження на службовців, оскільки їм не доводиться витрачати час на пояснення або уточнення інструкцій через мовні бар'єри.

7. Покращення взаємодії між державними органами та громадянами

Впровадження європейських лінгвістичних стандартів допомагає створити ефективну комунікацію між громадянами та державними органами, підвищуючи рівень довіри до публічних інститутів. Прозорість, зрозумілість та доступність адміністративних послуг через стандартизовану мову дозволяють знизити рівень стресу та непорозумінь, що може виникнути в результаті мовних бар'єрів.

Лінгвістичні стандарти є важливим елементом у забезпеченні високої якості публічних послуг, оскільки вони покращують доступність, ефективність та інклюзивність державного адміністрування. Впровадження європейських лінгвістичних стандартів допомагає зменшити мовні бар'єри, покращує

комунікацію між державою та громадянами, підвищує якість обслуговування, а також сприяє інтеграції національних меншин і мігрантів у суспільство [27].

2.4. Досвід впровадження лінгвістичних стандартів у країнах ЄС та перспективи адаптації європейського досвіду в Україні

Впровадження лінгвістичних стандартів у країнах Європейського Союзу є важливим елементом їхньої політики у сфері публічної служби та адміністративного управління. ЄС, зокрема, активно працює над забезпеченням багатомовності у своїх установах, а також підтримує розвиток мовних компетенцій у державному секторі своїх країн-членів. Досвід впровадження лінгвістичних стандартів у цих країнах є надзвичайно важливим для України, що прагне адаптувати європейські практики у процесі реформування публічної служби [39].

1. Багатомовність в Європейському Союзі

Європейський Союз є унікальним прикладом інтеграції багатьох мов в рамках одного політичного та економічного простору. Офіційними мовами ЄС є 24 мови, і кожна з цих мов має рівний статус у процесах законодавчого та адміністративного управління. У кожній країні-члені ЄС встановлені свої мовні стандарти в публічному секторі, але всі вони базуються на принципах рівності та доступу для всіх громадян до публічних послуг без обмежень, зумовлених мовними бар'єрами.

2. Особливості впровадження лінгвістичних стандартів у країнах ЄС

1. Швейцарія: У цій країні, де чотири офіційні мови (німецька, французька, італійська та ретороманська), публічні служби активно використовують декілька мов для забезпечення рівного доступу до послуг. Працівники державних установ повинні володіти кількома мовами, щоб ефективно взаємодіяти з громадянами. Швейцарія активно підтримує мовну освіту та надає фінансування для мовних курсів для державних службовців.

2. Бельгія: Як країна з двома офіційними мовами (нідерландською та французькою), Бельгія також має багатомовну систему управління. У державних установах організовуються програми навчання для забезпечення високого рівня мовних навичок у публічному секторі. Мовна політика країни орієнтована на розвиток двомовності серед державних службовців, що дозволяє ефективно обслуговувати громадян незалежно від їх мовних уподобань.

3. Ірландія: Ірландія, хоча й має англійську мову як основну, також підтримує ірландську (кельтську) мову як офіційну. У державних установах організовані курси ірландської мови для працівників публічного сектору, а також розроблені спеціальні нормативні акти, що забезпечують право громадян звертатися до органів влади на ірландській мові. Цей досвід є важливим для розвитку мовної політики в Україні, де також є потреба у впровадженні місцевих мов у публічному секторі.

4. Фінляндія: В Фінляндії дві офіційні мови — фінська та шведська. Закони країни вимагають, щоб державні службовці володіли як мінімум двома мовами на рівні, необхідному для виконання службових обов'язків. Цей підхід є одним із найефективніших у забезпеченні багатомовної комунікації в публічній службі та може стати орієнтиром для України в контексті мовної політики.

3. Перспективи адаптації європейського досвіду в Україні

1. Підвищення мовної компетентності державних службовців: Україна вже розпочала реформу державної служби, але мовний бар'єр залишається значною проблемою. Для успішного впровадження європейських лінгвістичних стандартів необхідно забезпечити державних службовців високим рівнем знання іноземних мов, зокрема англійської, що є мовою міжнародного спілкування. Для цього необхідно впровадити державні програми з навчання мовам для працівників публічної служби та створити механізми сертифікації мовних навичок.

2. Забезпечення рівного доступу до публічних послуг: Одним із важливих аспектів адаптації європейського досвіду є забезпечення рівного доступу до публічних послуг для громадян, які не володіють українською мовою або

мають потребу у отриманні послуг іншими мовами. Програмами перекладу та забезпечення багатомовного обслуговування можна значно підвищити доступність публічних послуг, особливо для національних меншин.

3. Впровадження стандартів багатомовності: Враховуючи досвід багатомовних країн ЄС, Україна може почати поступово впроваджувати багатомовні стандарти в публічну службу, зокрема в регіонах, де є значна частка мовних меншин. Це включає не лише переклад офіційних документів та послуг, але й організацію навчання для держслужбовців у багатьох мовах.

4. Підготовка нормативно-правової бази: Адаптація європейських стандартів потребує внесення змін до існуючого законодавства. Це включає розробку політики, яка б стимулювала багатомовність, а також запровадження відповідних нормативних актів, що забезпечують право громадян отримувати послуги на їхній рідній мові, а також підтримку національних меншин.

5. Міжнародне співробітництво та підтримка ЄС: Україна може скористатися досвідом ЄС через програми технічної допомоги та міжнародного співробітництва, що дозволить отримати не лише фінансову підтримку для впровадження мовних стандартів, а й консультаційну допомогу з боку європейських експертів [28].

Досвід впровадження лінгвістичних стандартів у країнах ЄС є важливим орієнтиром для України в процесі реформування публічної служби та покращення якості публічних послуг. Адаптація європейських практик дозволить забезпечити рівний доступ до послуг для всіх громадян, підвищити ефективність комунікації між органами державної влади та населенням, а також сприяти інтеграції України в європейський політичний та економічний простір.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз сучасного стану системи управління персоналом у публічній службі України показує, що система потребує серйозних змін для відповідності

сучасним європейським стандартам. Існуючі проблеми, зокрема недостатня кваліфікація кадрів, неефективність процедур набору та відсутність чітких стандартів управління, вимагають реформування для підвищення ефективності публічної служби.

Основні бар'єри для впровадження європейських лінгвістичних стандартів в Україні полягають у правових, економічних та культурних аспектах. Зокрема, відсутність належної правової бази, обмежені ресурси для навчання державних службовців та мовні бар'єри, що виникають через відсутність достатнього рівня володіння іноземними мовами, суттєво ускладнюють адаптацію до європейських вимог.

Вплив лінгвістичних стандартів на якість публічних послуг є значним. Впровадження багатомовних стандартів покращує доступність послуг, забезпечує прозорість та сприяє розвитку ефективної комунікації між державними установами та громадянами. Це, в свою чергу, покращує взаємодію з міжнародними партнерами та сприяє розвитку міжкультурної комунікації.

Досвід європейських країн у впровадженні лінгвістичних стандартів є надзвичайно корисним для України. Країни ЄС, такі як Швейцарія, Бельгія, Ірландія та Фінляндія, демонструють успішні приклади багатомовної політики, що дозволяє Україні адаптувати ці практики до своїх реалій, зокрема для ефективної інтеграції національних меншин та забезпечення доступу до публічних послуг для всіх громадян.

Перспективи адаптації європейського досвіду в Україні полягають у поступовому впровадженні європейських стандартів у державну службу через підвищення кваліфікації кадрів, розробку нормативно-правової бази, стимулювання багатомовності в публічній службі та міжнародне співробітництво з країнами ЄС.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЛІНГВІСТИЧНИХ СТАНДАРТІВ

3.1. Адаптація кадрової політики до європейських стандартів та вдосконалення програм навчання та підвищення

Адаптація кадрової політики до європейських стандартів є одним із ключових елементів реформування публічної служби в Україні. Це передбачає не лише вдосконалення управління персоналом, але й інтеграцію нових принципів та практик, що відповідають вимогам сучасного європейського управління. Основним завданням є забезпечення високої ефективності роботи органів державної влади, підвищення рівня професіоналізму держслужбовців та забезпечення їхньої здатності ефективно виконувати свої функції в умовах глобалізації та європейської інтеграції [37].

1. Адаптація кадрової політики до європейських стандартів

Адаптація кадрової політики України до європейських стандартів передбачає зміни в основних принципах роботи з персоналом. Важливими аспектами є:

- *Професіоналізація кадрової служби.* В Україні необхідно створити більш чітку систему добору кадрів, яка відповідала б європейським стандартам прозорості та доброчесності. Це включає в себе чіткі критерії для відбору кандидатів на державну службу, що повинні базуватися на професійних та морально-етичних якостях.

- *Трансформація кар'єрних траєкторій.* У Європейському Союзі існує розвинена система кар'єрного розвитку держслужбовців, яка дозволяє зберігати кваліфікацію, підтримувати мотивацію та залучати фахівців з різних сфер. В Україні необхідно створити гнучку систему просування по службі, що

передбачає можливість для держслужбовців покращувати свою кваліфікацію через навчання, сертифікацію та участь у міжнародних програмах обміну.

- *Міжнародна мобільність та обмін досвідом.* В Європейському Союзі поширена практика мобільності державних службовців, що дозволяє підвищити їх професіоналізм через роботу в інших країнах та участь у міжнародних проєктах. Для України важливо розвивати такі можливості, зокрема через програми обміну, стажування та міжнародні тренінги для держслужбовців.

- *Впровадження принципу meritocracy (меритократії).* Меритократія передбачає, що на посади призначаються лише ті, хто має відповідні кваліфікацію та компетенцію. Це принцип є основою європейських систем публічного управління і повністю відповідає потребам України у реформуванні публічної служби.

2. Вдосконалення програм навчання та підвищення кваліфікації

Система навчання та підвищення кваліфікації є важливим компонентом кадрової політики. Для адаптації до європейських стандартів в Україні необхідно значно удосконалити існуючі програми підготовки, що повинно включати наступні елементи:

- *Стандартизація програм навчання.* Для забезпечення високого рівня кваліфікації держслужбовців необхідно розробити сертифіковані навчальні програми, що відповідатимуть європейським стандартам. Це передбачає вивчення не лише українського законодавства, але й міжнародних норм, а також сучасних управлінських технологій, що використовуються в країнах ЄС.

- *Інноваційні методи навчання.* Використання сучасних технологій та інструментів навчання є необхідним для підвищення ефективності процесу підготовки та підвищення кваліфікації. Це включає інтерактивні платформи, онлайн-курси, віртуальні тренінги, що дозволяють держслужбовцям безперервно вдосконалювати свої знання та навички.

- *Міжнародні програми навчання та стажування.* Для підтримки високого рівня кваліфікації держслужбовців важливо активно залучати їх до міжнародних програм, обмінів досвідом і стажувань. Це дозволить розширити

кругозір держслужбовців, ознайомитися з кращими практиками управління, що використовуються в ЄС, і застосовувати ці знання на практиці.

- *Формування системи безперервного навчання.* Важливим аспектом є постійне вдосконалення навичок та знань держслужбовців на всіх етапах їх кар'єри. Необхідно створити умови для регулярного підвищення кваліфікації, а також для розвитку нових компетенцій, які будуть актуальні в умовах швидких змін у публічному управлінні та європейських інтеграційних процесах.

- *Крос-секторальне навчання.* Європейська практика показує, що важливим напрямом розвитку кадрової політики є крос-секторальне навчання, яке включає освоєння різних аспектів публічного управління, економіки, права, соціальної політики тощо. Це дозволяє держслужбовцям мати більш широке розуміння різних аспектів їх роботи та ефективніше здійснювати міжвідомчу співпрацю.

- *Оцінка ефективності навчання.* Важливою складовою є система оцінки результатів навчання, що дозволяє визначати ефективність програм підвищення кваліфікації та здійснювати коригування на основі зворотного зв'язку. Для цього необхідно запровадити системи атестації та тестування, а також визначити критерії для оцінки професійних досягнень [21].

3. Забезпечення відповідності стандартам ЄС

Один із основних аспектів адаптації кадрової політики до європейських стандартів – це забезпечення відповідності вимогам ЄС щодо управління людськими ресурсами в державному секторі. Для цього необхідно впровадити ряд заходів:

- *Забезпечення прозорості процедур відбору.* Важливим елементом є забезпечення відкритості і прозорості під час набору на державну службу, а також чесності у процесах прийняття рішень щодо просування по службі.

- *Дотримання принципів рівності та недискримінації.* Європейські стандарти вимагають забезпечення рівних умов для всіх кандидатів та державних службовців незалежно від їхнього походження, статі, віку чи іншої

ознаки. В Україні це вимагає адаптації законодавства та процедур для забезпечення рівних можливостей для всіх громадян.

- *Врахування принципів сталого розвитку.* Європейська практика вимагає від публічних службовців високого рівня соціальної відповідальності та екологічної свідомості. Це має бути інтегровано в процеси навчання та професійного розвитку держслужбовців.

Таким чином, адаптація кадрової політики до європейських стандартів та вдосконалення програм навчання і підвищення кваліфікації є важливими кроками на шляху до модернізації публічного управління в Україні. Вони забезпечать високий рівень професіоналізму, ефективності та інклюзивності державних службовців, що відповідає сучасним вимогам європейської інтеграції.

3.2. Модернізація механізмів оцінювання персоналу

Модернізація механізмів оцінювання персоналу є важливим етапом у вдосконаленні системи управління публічною службою в Україні. Врахування європейських лінгвістичних стандартів на цьому етапі допомагає не лише покращити якість кадрової роботи, а й забезпечити більш прозорі, справедливі та ефективні механізми для оцінки працівників публічного сектору.

1. Сучасний стан механізмів оцінювання персоналу в Україні

В Україні система оцінювання державних службовців є розрізненою і має низку недоліків. Зокрема, механізми оцінки часто є суб'єктивними, не завжди відповідають європейським стандартам прозорості та об'єктивності. Відсутність чітких критеріїв і стандартів оцінювання призводить до того, що результативність працівників не завжди відповідає їх кваліфікації або фактичній ефективності [38].

- *Низька об'єктивність оцінки:* багато оцінок персоналу базуються на суб'єктивних відгуках керівників, що може вплинути на точність і справедливість результатів.

- *Неясність у визначенні критеріїв оцінки:* більшість критеріїв оцінювання, що застосовуються в Україні, не є достатньо деталізованими, що ускладнює порівняння та аналіз результатів.

- *Відсутність регулярності та прозорості:* у багатьох випадках оцінювання персоналу відбувається нерегулярно, а сам процес не є прозорим для працівників.

2. Європейські лінгвістичні стандарти та їх вплив на оцінювання персоналу

Європейські лінгвістичні стандарти акцентують увагу на прозорості, об'єктивності, справедливості та врахуванні мовних особливостей під час оцінки працівників публічного сектору. Адаптація таких стандартів в Україні сприятиме створенню більш ефективної та справедливої системи оцінювання.

- *Прозорість та чіткість критеріїв:* європейські стандарти передбачають чітке визначення критеріїв оцінки ефективності праці. Ці критерії мають бути визначені за допомогою конкретних показників і бути доступними для всіх працівників, що дозволить уникнути суб'єктивних суджень та підвищить рівень довіри до процесу оцінки.

- *Компетентнісна оцінка:* врахування європейських стандартів передбачає розвиток компетентнісного підходу до оцінювання, що базується на здатностях та навичках працівників. Це означає, що оцінка персоналу буде ґрунтуватися не лише на результатах роботи, а й на рівні кваліфікації, професіоналізму та здатності до навчання й адаптації.

- *Оцінка мовних компетенцій:* згідно з європейськими стандартами, важливим аспектом є оцінка мовних навичок, що є невід'ємною частиною публічної служби, зокрема в багатомовних країнах. В Україні, з урахуванням багатомовності на рівні регіонів, оцінка мовних компетенцій може стати важливим критерієм при атестації працівників публічного сектору.

3. Шляхи удосконалення механізмів оцінювання персоналу

Для успішної модернізації механізмів оцінювання персоналу в Україні з урахуванням європейських стандартів, необхідно впровадити кілька важливих змін та інновацій [26].

1. Впровадження чітких і прозорих критеріїв оцінки:

- Розробка конкретних, вимірюваних і об'єктивних критеріїв для оцінки ефективності роботи державних службовців.
- Визначення критеріїв на основі досягнутих результатів, кваліфікації, професіоналізму, а також здатності адаптуватися до нових умов.
- Використання кількісних та якісних показників для оцінки результатів.

2. Автоматизація процесу оцінки:

- Впровадження автоматизованих систем для збору та аналізу даних щодо ефективності роботи службовців.
- Використання інформаційних технологій для забезпечення прозорості та своєчасності проведення оцінювання.
- Включення сучасних ІТ-рішень, таких як електронні платформи для оцінки та зворотного зв'язку, що знизить суб'єктивізм у процесі оцінки.

3. Інтеграція компетентнісного підходу:

- Оцінка не лише результативності роботи, а й здатності співробітників до навчання, розвитку та інновацій.
- Визначення основних компетенцій, які мають бути у кожного працівника публічного сектору для забезпечення високого рівня надання послуг громадянам.
- Створення програми розвитку компетенцій для державних службовців, спрямованої на вдосконалення професійних навичок, в тому числі мовних, технічних та управлінських.

4. Введення регулярних зворотних зв'язків:

- Розробка програм, які дозволяють працівникам отримувати регулярний зворотний зв'язок від керівництва щодо їх результатів.

- Прозорість у процесі атестації, що дозволить працівникам розуміти, які саме аспекти їхньої роботи потребують покращення.

- Застосування 360-градусної оцінки (оцінка з усіх боків) для забезпечення об'єктивної оцінки ефективності роботи співробітника.

5. Врахування специфіки різних рівнів публічної служби:

- Оцінка повинна враховувати різні рівні публічного управління (місцевий, регіональний, національний), що дозволить зробити процес більш гнучким та адаптованим до конкретних умов.

4. Очікувані результати модернізації механізмів оцінювання

Успішна модернізація механізмів оцінювання персоналу в Україні відповідно до європейських лінгвістичних стандартів дозволить:

- *Підвищити ефективність публічної служби:* чітка і об'єктивна оцінка персоналу допоможе виявити слабкі місця в організації та оптимізувати роботу державних установ.

- *Забезпечити справедливість і прозорість:* впровадження прозорих механізмів оцінки знижує ймовірність корупційних практик та дозволяє забезпечити рівні можливості для всіх працівників.

- *Стимулювати професійний розвиток:* завдяки регулярній оцінці та зворотному зв'язку, працівники публічного сектору матимуть можливість покращувати свої професійні навички, що, в свою чергу, підвищить якість надання публічних послуг.

- *Покращити імідж публічної служби:* прозорі механізми оцінювання сприятимуть зміцненню довіри до публічного сектору та державних службовців.

Модернізація механізмів оцінювання персоналу є необхідним етапом реформування публічного управління в Україні. Впровадження європейських лінгвістичних стандартів сприятиме створенню більш ефективної та прозорої системи оцінки працівників публічного сектору, що забезпечить покращення якості надання публічних послуг і стимулюватиме професійний розвиток державних службовців [24].

3.3. Інтеграція кращих практик європейських країн

Інтеграція кращих практик європейських країн є важливим етапом у модернізації системи управління персоналом в Україні, оскільки дозволяє скористатися перевіреними та успішними методами, які вже продемонстрували свою ефективність у публічному секторі Європи. Європейські країни мають багатий досвід у впровадженні лінгвістичних стандартів, управлінських інновацій та адаптації до змін, що можуть бути корисними для розвитку публічної служби в Україні. Нижче розглянуті основні напрямки адаптації європейського досвіду до умов України.

1. Інтеграція принципів багатомовності

Європейські країни, зокрема Швейцарія, Ірландія та Бельгія, мають багатий досвід у впровадженні багатомовності в публічних установах, що є важливим аспектом для багатонаціональних держав. Україна, як країна з багатою культурною та мовною різноманітністю, має великий потенціал для розвитку та впровадження багатомовних стандартів у публічному управлінні.

- *Швейцарія:* принцип багатомовності в Швейцарії є основою функціонування державних установ, оскільки в країні офіційно визнано чотири мови: німецьку, французьку, італійську та ретороманську. Державні установи зобов'язані забезпечувати доступ до послуг на всіх офіційних мовах, що дозволяє кожному громадянину отримувати державні послуги мовою, яку він розуміє.

- *Ірландія:* має дві офіційні мови – англійську та ірландську. У країні розроблені спеціальні програми, які підтримують використання ірландської мови в офіційному діловодстві, при цьому забезпечуючи паралельне використання англійської мови для забезпечення доступу до публічних послуг.

- *Бельгія:* у Бельгії державні установи в різних регіонах працюють на своїх регіональних мовах: нідерландською в Фландрії, французькою в Валлонії, а німецькою в деяких частинах країни. Важливим є підхід до створення чітких

мовних стандартів у системі публічного управління, що дозволяє забезпечити рівний доступ до послуг для всіх громадян.

Рекомендації для України:

- Розробити стратегію багатомовності, яка забезпечить використання не лише української мови, а й мов національних меншин, зокрема кримськотатарської, румунської, угорської та інших, у публічних установах, зокрема на місцевому рівні.

- Створити механізми для забезпечення рівноправного доступу до державних послуг для всіх мовних груп населення, зокрема через надання документації та консультаційними послугами кількома мовами.

- Розвивати мовні курси для держслужбовців, щоб покращити їх здатність працювати з різними мовними групами населення.

2. Упровадження європейських стандартів для працівників публічної служби

В європейських країнах активно застосовуються стандарти, які регламентують роботу працівників публічної служби, зокрема у питаннях кваліфікації, етики та професіоналізму. Такі стандарти дозволяють забезпечити високий рівень якості публічних послуг і забезпечити прозорість у роботі державних установ.

- *Стандарти кваліфікації:* в країнах ЄС стандарти кваліфікації для державних службовців чітко визначені і підлягають регулярному оновленню, що дозволяє підтримувати високий рівень компетентності працівників публічної служби. У таких країнах, як Німеччина, Франція та Великобританія, для вступу на державну службу необхідно пройти сертифікаційні іспити, які оцінюють професіоналізм і знання правових норм.

- *Етика і професіоналізм:* в ЄС важливу роль відіграють етичні стандарти для працівників публічної служби. Працівники повинні дотримуватися високих етичних норм і стандартів поведінки, що забезпечує довіру громадян до державних інститутів. Це включає в себе чесність,

неупередженість, відповідальність за прийняті рішення та уникання конфлікту інтересів.

- *Програми навчання та сертифікація:* в країнах ЄС для підвищення кваліфікації працівників публічної служби розроблено різноманітні програми навчання, включаючи курси підвищення кваліфікації та міжнародні сертифікаційні програми, які сприяють покращенню професійних навичок.

Рекомендації для України:

- Впровадити систему сертифікації для державних службовців, яка включатиме кваліфікаційні іспити та регулярне оновлення знань.
- Розробити програми навчання, що включатимуть сучасні управлінські технології, етику публічного управління та правові основи роботи державних службовців.
- Забезпечити регулярні курси підвищення кваліфікації, які охоплюватимуть всі сфери публічного управління, від адміністрування до управління проектами [39].

3. Міжнародне співробітництво

Міжнародне співробітництво в рамках програм обміну та партнерств з європейськими країнами дозволяє українським публічним службовцям переймати досвід, покращувати свої професійні навички та розширювати горизонти. Європейський досвід співпраці в цьому напрямку включає різноманітні програми обміну, спільні проекти та навчальні курси.

- *Програми обміну:* Європейський Союз підтримує програми обміну для державних службовців, які дозволяють їм отримати досвід роботи в інших країнах, знайомитися з передовими практиками управління та ефективно вирішувати питання адаптації нових стандартів.

- *Спільні проекти:* спільні проекти між країнами ЄС і Україною можуть включати обмін досвідом в сфері публічної служби, організацію тренінгів і семінарів, а також створення спільних робочих груп для вирішення специфічних проблем.

Рекомендації для України:

- Активно залучати українських працівників публічного сектору до міжнародних програм обміну та партнерств з європейськими країнами.

Інтеграція кращих практик європейських країн у сфері управління персоналом є важливим кроком для модернізації публічної служби в Україні. Використання досвіду таких країн, як Швейцарія, Ірландія, Бельгія, дозволить створити більш ефективну, прозору та професійну систему управління, яка враховує мовну різноманітність, стандарти кваліфікації, етики та професіоналізму, а також сприяє розвитку міжнародного співробітництва [34].

3.4. Очікувані результати та перспективи реалізації

1. *Покращення якості публічних послуг:* впровадження європейських лінгвістичних стандартів дозволить підвищити доступність і якість публічних послуг для громадян, оскільки забезпечить багатомовне обслуговування та професіоналізм службовців.

2. *Підвищення кваліфікації державних службовців:* запровадження ефективних програм навчання та підвищення кваліфікації дозволить створити висококваліфіковану команду, яка буде готова до виконання складних завдань у рамках європейських стандартів.

3. *Покращення іміджу державних органів:* реалізація європейських стандартів в управлінні персоналом дозволить зміцнити довіру до публічної служби та покращити імідж державних установ в очах громадян.

4. *Інтеграція в європейську спільноту:* вдосконалення управління персоналом відповідно до європейських стандартів сприятиме прискореній інтеграції України в Європейський Союз, що, в свою чергу, дозволить покращити політичну, економічну та соціальну ситуацію в країні.

Удосконалення системи управління персоналом у публічній службі України з урахуванням європейських лінгвістичних стандартів є важливим

кроком у модернізації державного управління, підвищенні ефективності публічних послуг та інтеграції України в європейський простір [30].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У розділі було розглянуто шляхи удосконалення системи управління персоналом у публічній службі України з урахуванням європейських лінгвістичних стандартів. Запровадження європейських підходів та практик у сфері управління персоналом є важливим етапом на шляху модернізації публічної служби та інтеграції України в європейський простір.

Адаптація кадрової політики до європейських стандартів вимагає значних змін у підходах до підготовки, відбору та професійного розвитку державних службовців. Запровадження програм навчання та підвищення кваліфікації, які включають не лише професійні знання, але й розвиток мовних навичок, є необхідною умовою для забезпечення високої якості державних послуг. Підвищення кваліфікації та мовна підготовка працівників публічної служби дозволить ефективно працювати в багатомовному середовищі та налагоджувати комунікацію з громадянами різних національностей.

Модернізація механізмів оцінювання персоналу є важливою складовою процесу вдосконалення публічної служби. Впровадження європейських стандартів у сфері оцінки ефективності дозволить створити прозору та ефективну систему оцінювання, яка охоплюватиме не лише результати роботи, але й розвиток персоналу, мотивацію до навчання та професійного вдосконалення. Це забезпечить більш точне розуміння потреб і проблем, з якими стикаються держслужбовці, та дозволить оперативно реагувати на виклики, що постають перед публічною службою.

Інтеграція кращих практик європейських країн вимагає врахування досвіду таких країн, як Швейцарія, Ірландія, Бельгія, які успішно реалізують багатомовну політику в публічній службі. Підхід до використання кількох мов

в офіційному діловодстві, а також забезпечення мовної рівності для всіх категорій громадян, є важливим кроком до покращення доступу до публічних послуг. Україні необхідно запровадити подібні практики, що дозволить забезпечити рівність прав усіх громадян і підвищити ефективність державних установ.

Очікувані результати та перспективи реалізації передбачають значне покращення якості публічних послуг завдяки багатомовному обслуговуванню та висококваліфікованим кадрам. Перехід до європейських стандартів у кадровій політиці також дозволить створити більш прозору та ефективну систему управління, що позитивно вплине на імідж публічної служби та зміцнить довіру громадян до державних інституцій.

Загалом, реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом у публічній службі України з урахуванням європейських лінгвістичних стандартів сприятиме не лише підвищенню професіоналізму держслужбовців, а й створенню більш ефективної, доступної та відкритої публічної служби. Це, у свою чергу, забезпечить покращення якості життя громадян та допоможе Україні ефективно інтегруватися в європейську спільноту, сприяючи сталому розвитку країни.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене в межах цієї роботи, має на меті вивчити систему управління персоналом у публічній службі України та оцінити можливості впровадження європейських лінгвістичних стандартів для покращення ефективності та доступності публічних послуг. Висвітлено важливі аспекти кадрової політики в Україні, зокрема необхідність адаптації до європейських вимог, вдосконалення системи навчання і підвищення кваліфікації, а також модернізації механізмів оцінювання персоналу.

Аналіз існуючої системи управління персоналом у публічній службі України показав, що в Україні необхідно здійснити значні реформи, щоб підвищити ефективність роботи державних органів та відповідність сучасним європейським стандартам. Проблеми, що існують в Україні, зокрема низька кваліфікація персоналу, обмежені можливості для професійного розвитку та відсутність достатньої мовної підготовки, потребують вирішення через систематичне впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації та адаптації до європейських стандартів.

Європейські лінгвістичні стандарти є важливим інструментом для забезпечення доступності публічних послуг для широкої аудиторії, включаючи національні меншини та іноземців. Впровадження багатомовних стандартів, зокрема в обслуговуванні громадян, стане важливим кроком для покращення комунікації між державними установами та громадянами, а також сприятиме розвитку міжкультурної взаємодії. Європейський досвід у цій сфері показує, що мовна рівність є важливим елементом державної політики, що забезпечує інклюзивність та ефективність державного управління.

Процес адаптації кадрової політики до європейських стандартів передбачає не тільки мовну підготовку, а й зміну підходів до оцінки роботи персоналу, вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації. Для України важливо створити гнучку та ефективну систему професійного розвитку, яка буде включати не лише знання спеціалізованих дисциплін, а й

здатність до комунікації на кількох мовах. Тому необхідно впроваджувати програми, що передбачають регулярне навчання мовним навичкам, а також створення платформи для онлайн-освіти, доступної для всіх держслужбовців.

Модернізація механізмів оцінювання персоналу є ще одним важливим кроком для покращення ефективності роботи публічної служби. Європейські країни активно застосовують систему оцінювання, яка базується не тільки на результатах роботи, але й на здатності працівників до професійного зростання, адаптації до змін та розвитку нових компетенцій. В Україні необхідно створити подібну систему оцінки, що дозволить краще відстежувати прогрес державних службовців та заохочувати їх до подальшого професійного розвитку.

Інтеграція кращих практик європейських країн дозволяє не тільки вдосконалити систему управління персоналом, а й наблизити Україну до європейських стандартів у сфері публічної служби. Досвід таких країн, як Швейцарія, Ірландія, Бельгія, є важливим для формування багатомовних стандартів в українській публічній службі.

Очікувані результати від впровадження європейських лінгвістичних стандартів включають значне покращення доступності публічних послуг, підвищення рівня професіоналізму державних службовців, а також зміцнення довіри громадян до державних інститутів. Водночас, впровадження європейських стандартів дозволить Україні розвиватися у напрямку європейської інтеграції, забезпечуючи доступність та прозорість публічних послуг для всіх громадян.

У результаті дослідження, можна зробити висновок, що успішне вдосконалення системи управління персоналом у публічній службі України з урахуванням європейських лінгвістичних стандартів потребує комплексного підходу, що включає зміни в кадровій політиці, системах навчання та оцінювання, а також адаптацію кращих практик ЄС. Це дозволить не лише покращити якість публічних послуг, але й сприятиме інтеграції України в європейський простір, забезпечуючи сталий розвиток державного управління та підвищення добробуту громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Білоконь І. В. Організація управління персоналом у публічній службі: теорія і практика. Київ: Наукова думка, 2015. 320 с.
2. Блінова С. В. Європейські стандарти в управлінні публічним сектором. Львів: Львівський національний університет, 2018. 225 с.
3. Боднар Т. М. Управління державними службовцями: європейський досвід і українська реальність. Харків: Право, 2017. 350 с.
4. Ващенко Л. О. Мовна політика в публічній сфері: теоретичні основи та практичне застосування. Київ: Академія, 2016. 278 с.
5. Васильєва О. В. Публічне управління в Україні: сучасні виклики та європейські практики. Черкаси: ЧНУ, 2019. 212 с.
6. Гонтаренко І. В. Реформа публічної служби в Україні: порівняльний аналіз з країнами ЄС. Харків: Фоліант, 2020. 288 с.
7. Гудзь І. М. Основи публічного управління. Київ: Літера ЛТД, 2017. 280 с.
8. Даниленко С. О. Теорія управління Київ: Освіта, 2016. 254 с.
9. Європейські стандарти управління публічною службою: теорія та практика / за ред. О. Г. Беляєва. Київ: КНЕУ, 2021. 336 с.
10. Забродська І. О. Мовні стандарти в управлінні: досвід країн Європейського Союзу. Львів: Видавництво ЛНУ, 2019. 310 с.
11. Іванова О. І. Проблеми адаптації європейських стандартів в українському публічному управлінні. Київ: Наукова думка, 2018. 240 с.
12. Карпенко Т. О. Стратегії управління персоналом у публічному секторі. Чернівці: Книги-XXI, 2020. 265 с.
13. Кочеткова Л. В. Управління публічними послугами в Україні. Київ: Нова думка, 2015. 320 с.
14. Кузьмічова А. В. Моделі публічної служби в Європейському Союзі: порівняльний аналіз. Одеса: ОНУ, 2017. 245 с.

15. Литвинова Н. В. Державна служба в Україні: теоретичні засади та практичні аспекти. Київ: Юридична думка, 2016. 210 с.
16. Матвєєва О. В. Публічне управління та європейські інституції. Дніпро: Наука і освіта, 2020. 310 с.
17. Мельник О. В. Проблеми реформування публічної служби в Україні. Харків: Право, 2019. 290 с.
18. Нечипоренко Т. О. Європейські моделі публічного управління та їх адаптація в Україні. Київ: Інтерпрес, 2020. 278 с.
19. Олійник І. І. Публічна служба та європейські стандарти. Київ: Освіта, 2017. 264 с.
20. Остроменко В. П. Публічна служба в Україні: теоретичні засади та перспективи розвитку. Київ: Логос, 2021. 350 с.
21. Петрієнко С. М. Управління державними службовцями: теорія та практика. Харків: Літера, 2018. 310 с.
22. Пилипчук Л. О. Основи публічного адміністрування в умовах євроінтеграції. Київ: Техніка, 2019. 289 с.
23. Проблеми управління персоналом у публічному секторі / за ред. В. Л. Грінченка. Київ: НАН України, 2018. 320 с.
24. Радченко А. І. Публічне управління та європейські лінгвістичні стандарти. Одеса: Наука, 2020. 212 с.
25. Руденко М. О. Публічна служба в Україні: виклики та можливості. Київ: Платформа, 2019. 275 с.
26. Статут державної служби: аналіз та порівняння з європейськими стандартами / за ред. О. І. Петренка. Київ: Право, 2018. 320 с.
27. Сулейманова І. М. Розвиток мовної політики в публічному секторі: європейський досвід. Київ: Літера ЛТД, 2020. 250 с.
28. Томенко О. В. Європейські стандарти публічного управління: вплив на державну службу України. Львів: Культура, 2017. 224 с.
29. Ткаченко О. Л. Адаптація кадрової політики в Україні до європейських стандартів. Київ: Академія, 2020. 232 с.

30. Трифонов В. П. Управління публічними послугами: досвід Європи. Київ: Видавничий дім, 2019. 310 с.
31. Хмельницька О. П. Лінгвістичні стандарти в публічному адмініструванні. Черкаси: Сучасний освітянин, 2017. 230 с.
32. Червінський О. О. Моделі державного управління: порівняльний аналіз ЄС і України. Київ: Поліграфіст, 2018. 220 с.
33. Шевченко М. П. Європейські лінгвістичні стандарти в адміністративному процесі. Львів: Науковий світ, 2016. 315 с.
34. Ярова О. О. Мови в публічній службі: порівняльний аналіз між Україною та ЄС. Київ: КНУ, 2020. 275 с.
35. Щербина А. О. Європейський досвід у публічному управлінні. Харків: Права людини, 2019. 289 с.
36. Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. – 476 с.
37. Zviridov M. Public Administration and European Standards. New York: Routledge, 2020. 350 p.
38. Scholten J. Language Policy in Public Services in Europe. Oxford: Oxford University Press, 2018. 280 p.
39. Balogh L. Public Service Management in the European Union. Berlin: Springer, 2017. 220 p.
40. Harris M. The Public Sector and European Integration. London: Palgrave Macmillan, 2019. 240 p.
41. Wallace W. The European Union and Public Administration. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 260 p.
42. Dankevych V.Y., Kamenchuk T. O., Kononova O. Y., Nadtochii I. I. and Ohor H. M., Strategic Planning for Sustainable Development of States: Administration Aspect, International Journal of Management, 11 (4), 2020, pp. 511-522.

43. Dankevych, V., Vitaliy B. Kovalchuk, Bogdana B. Melnychenko, Yaryna S. Bohiv, & Nataliia D. Slotvinska. (2023). Concept of global peace: military, terrorist and informational threats. *Revista Guillermo De Ockham*, 21(2), 397–414.

44. Nimko O., Ohorodnyk V., Dankevych V. & Doronina I. (2024). E-governance and Corruption Perception: Global Insights and Ukraine's Context During War and Displacement. *Pakistan Journal of Criminology*. Vol. 16, No. 03, July-September 2024 (223-244).

ДОДАТКИ